

日本型コーポレート・ガバナンスの展望と課題

老 平 崇 了

1. はじめに

わが国におけるコーポレート・ガバナンスの議論は、1990年代の企業不祥事続発を契機に、企業不祥事の発生を抑制する機能の観点から行われるようになった。その後、日本経済の長期にわたる不況、そして、グローバル化や規制緩和の流れの中で、企業競争力を促進する機能の観点からの議論が行われた。そして、近年の企業不祥事続発を受け、再び、企業不祥事の発生を抑制する機能の観点からの議論が活発になっている。

このような流れで行われてきたコーポレート・ガバナンスに関する議論は、昨今の状況を見る限り、一時のブームで終わることなく、完全に市民権を得たと言ってよい。このことは、企業不祥事が発生した場合や、企業競争力の促進をはかろうとする場合に、必ずコーポレート・ガバナンスの問題が語られることを見ても明らかであろう。

このように、コーポレート・ガバナンスの必要性が各方面で語られるのは決して悪いことではない。しかしながら、その拡大は、コーポレート・ガバナンスに万能的な効果を期待しており、コーポレート・ガバナンスの概念に収斂をもたらすどころか、むしろその逆の現象となっている。いうならば、いつの間にか、コーポレート・ガバナンスの議論は極めて複雑な状況に置かれてしまった。コーポレート・ガバナンス・ジャングルと形容されているのが、現在のコーポレート・ガバナンス論の現状である。そのため、一部の研究者やマスメディアなどでは、コーポレート・ガバナンスに対して、その有効性を問う意見も散見されるようになってきた。

しかしながら、このような事態は当然の結果であるといえよう。コーポレート・ガバナンス問題の研究は、経営学のみならず、経営情報学、経済学、労働経済学、法学、会計学、金融論、財務論、証券論など多くの学問分野において進められてきた。そのため、多種多様な学説が存在し、その定義や枠組み（フレームワーク）さえ、いまだ定まっていない。

もちろん、多種多様な学説が存在することは、決して悪いことではない。多くの学説が議論を繰り返すことで、新たな学説が生まれることも期待できよう。

そうであるにしても、企業におけるコーポレート・ガバナンス構築において、最大の効果を発揮するためには、コーポレート・ガバナンス問題を取り扱っている学際的な学問分野に、共

通の概念を確立させることが必要である。

さらに、コーポレート・ガバナンスにグローバル・スタンダードは存在しえないとの指摘が数多くなされている以上、日本型コーポレート・ガバナンスの確立の方向性が示される必要があろう。

そこで、本稿では、まず、今後のコーポレート・ガバナンス研究に道筋をつけるために、先行研究のサーベイを行い、コーポレート・ガバナンスの定義と目的を明らかにする。その後、これまで行われてきたコーポレート・ガバナンスの議論と学説に考察を加えることで、日本型コーポレート・ガバナンスの展望と、そこにおける課題を明らかにする。

2. コーポレート・ガバナンス問題の定義と目的

2-1. コーポレート・ガバナンスの定義と鍵概念

コーポレート・ガバナンスは、日本語で、「企業統治」や「会社統治」と訳されることが多いが、いまだ、定まった訳語はない。同様に、コーポレート・ガバナンスの定義についても、多くの研究者たちが策定を試みているが、いまだ定まっていない。

しかしながら、多様な定義があるにしても、そこで重視されている鍵となる概念が存在するはずである。これを明らかにすることでコーポレート・ガバナンスの目的はなにか、そして問題の本質はなにかが明らかになり、さらにはコーポレート・ガバナンス問題の解明によって求められる問題の解決策も明らかになろう。そこで、本節では、先行研究のサーベイによって、コーポレート・ガバナンスの定義と、そこで重視されている鍵概念を探っていく。それでは、代表的な定義を表1に表してみる。

ここで表した10個の定義を見てみると、そこでは確かに鍵となる概念が存在することがわかる。それとは、第一に、経営者に対する監視・牽制機能、第二に、企業経営機構の構造、第三に、経営者自身に関する問題、第四に、利害関係者との関係、第五に、説明責任、そして、第六に、情報開示という6点であり、これらが定義における鍵概念として重視されているといえよう。

2-2. コーポレート・ガバナンス問題研究の目的

次いで、コーポレート・ガバナンス問題研究はなにを目的として行われているのか、また、議論の所在がどこにあるのかについて明らかにする。これにより、コーポレート・ガバナンス研究の議論の進むべき道の提示ができればよい。

小島大徳（2004）は定義において、コーポレート・ガバナンスとは、「所有と経営が分離して

表1 代表的なコーポレート・ガバナンスの定義

提唱者	定義の内容	鍵概念
加護野忠男(1992b)	経営者の選任権を通じて、経営者の政策決定を牽制すること。	経営者に対する監視・牽制機能
菊池敏夫(1994)	①経営者の執行活動に対する監視および監査機能をいかにして強化するか。 ②経営者の執行活動、業績、これらに対する監視の機能に関するディスクロージャーを、いかに強化ないし拡大するか。	①経営者に対する監視・牽制機能 ②説明責任 ③情報開示
深尾光洋・森田泰子(1997)	①企業における経営上の意思決定の仕組み。 ②企業のパフォーマンスに密接な利害を持つ主体相互間の関係を調整する仕組み。 ③株主が経営陣をモニタリングし、またコントロールする方法の三者からなる概念。	①経営者自身に関する問題 ②利害関係者との関係 ③経営者に対する監視・牽制機能
出見世信之(1997)	株主・経営者関係と会社機関構造(狭義) 企業と利害関係者との関係(広義)	①企業経営機構の構造 ②利害関係者との関係
菊澤研宗(1998)	企業をめぐる利害関係者間の利害を調整し、経営者が効率的な経営を行うように、経営者を規律づけ、統治すること。	①利害関係者との関係 ②経営者に対する監視・牽制機能
稲上毅・連合総合生活開発研究所(2000)	①企業コミュニティの存続と発展を重視する、②内部昇進型経営者によって担われた、③物言わぬ安定株主との株の持ち合い、メインバンク・システムと間接金融、その他のステークホルダー(とりわけ正社員)との長期的信頼関係に支えられた、④インサイダー型の二重監督システム。	①利害関係者との関係 ②経営者に対する監視・牽制機能 ③企業経営機構の構造
伊丹敬之(2000)	企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使。	経営者に対する監視・牽制機能
平田光弘(2001)	1つには、企業と利害関係者(stakeholders)との関係を意味し、企業は誰のもので、誰のために運営されるべきかという問題を提起する。 2つには、経営者による企業運営を監視し牽制する仕組みを意味し、経営者の企業運営に対する監視・牽制は誰の立場からなされるべきかという問題を提起する。	①利害関係者との関係 ②経営者に対する監視・牽制機能
小島大徳(2004)	所有と経営が分離している企業において、経営者が、企業不祥事への対処(コンプライアンス経営)と企業競争力の強化とを目的としながら、企業に関わる利害関係者の利害調整を同時に達成しようとする企業構造。	①利害関係者との関係 ②企業経営機構の構造
吉森 賢(2005)	①経営者はいかなる利害関係者の利益のために経営すべきか(中心的利害関係者)。 ②最高経営責任者を誰が、いかに監視・評価し、必要ならば解任すべきか(経営者の監視と解任)。 ③最高経営責任者をいかに支援すべきか(助言・提案)。 ④経営者の実績にいかにより報いるべきか(経済的・非経済的報酬)の4つの問いに対する答え。	①利害関係者との関係 ②経営者に対する監視・牽制機能 ③企業経営機構の構造 ④経営者自身に関する問題

(出所)筆者作成。

いる企業において、経営者が、企業不祥事への対処(コンプライアンス経営)と企業競争力の強化とを目的としながら、企業に関わる利害関係者の利害調整を同時に達成しようとする企業構造」であるとしている。

また、平田光弘（2000, 81 頁）は、「コーポレート・ガバナンス問題は、第一に、企業不祥事への対処をめぐって議論が行われており、第二に、企業競争力の強化をめぐって議論されている」としている。

これらをみてもわかるとおり、コーポレート・ガバナンス問題研究には、企業不祥事の発生を抑制する機能の構築と、企業競争力を促進する機能の構築という2つの目的がある。

この2つの目的に対する議論の方向性として、平田光弘（2000, 81 頁）は、「企業不祥事の発生を抑制する機能の構築という問題には、経営者に対する監視・牽制の仕組みはどうあるべきかが問われている。換言すれば、違法経営の遵法（適法）経営化が模索されている」とする。ここから、企業不祥事の発生を抑制する機能を確立するには、コンプライアンス経営が不可欠であり、コンプライアンス経営の定着を求めるコーポレート・ガバナンスの構築が課題となっていると理解できる。よって、この目的を達成するためのコーポレート・ガバナンス研究には、コンプライアンスに関する議論が欠かせず、企業倫理論の視点を併せ持った研究を行わなければならない。さらに、企業不祥事を起こした企業は、社会から、その根本的な経営感覚を問われることになる。そのため、企業の社会的責任論に関する議論も含め、重層的に研究が行われることが望まれる。

一方の、企業競争力を促進する機能の構築という問題については、「いかなる経営意思決定の仕組みと、いかなる経営者に対する監視・牽制の仕組みとが望ましいかが論じられている。ここでは、非効率経営の効率経営化が模索されている（平田光弘, 2000, 81 頁）」とされる。すなわち、ここでは、コーポレート・ガバナンスを構築することで、経営責任を明確にするとともに、企業のマネジメントや意思決定に関する問題を改善し、企業の経済性や効率性を向上させることが求められている。

2-3. 小括

第一節において提示した、コーポレート・ガバナンスの定義をみてもわかるように、コーポレート・ガバナンスの定義には多種多様なものが存在する。さらに、そこには意味内容の変化や日本での受け止め方までが含まれており、厳密な定義づけが困難な概念であるといえる。

また、コーポレート・ガバナンスの議論が最初に起こったアメリカでさえも、確立した定義は存在しないとされる。

しかしながら、今後、コーポレート・ガバナンス論の研究を進めていくうえでは、コーポレート・ガバナンスに対する何らかの定義を持つておくことが必要となる。そのため、ここで、コーポレート・ガバナンスの定義について試案を提示したい。

本章で行ってきたコーポレート・ガバナンスの定義に関わる鍵概念の抽出、および、研究の目的の明示から、コーポレート・ガバナンスとは、「経営者が、企業不祥事の発生を抑制し企業

競争力を促進するための経営を行うように、企業と利害関係者との関係を明確にし、経営者による企業経営を監視・牽制すること。」と定義づけることが可能であろう。

また、ここから、コーポレート・ガバナンス論の研究には、「企業不祥事の発生を抑制し、企業競争力を促進するためには、いかに健全で効率的な運営をしていけばよいか。そして、そのためには、誰が、誰のために、経営者の舵取りを監視・牽制するか。」の解明が求められているといえる。つまり、これこそがコーポレート・ガバナンス問題を議論する際の本質的問題であり、コーポレート・ガバナンスが、「企業は誰のものか」のみの問題だけではなく、これをより広く考え、「企業をいかに、そして、誰のために運営していくか」という問題であることを示している。

そのため、この問題の解明を目的として、コーポレート・ガバナンスの議論を進めていくところこそが、真の意味でのコーポレート・ガバナンスを構築するということなのである。

3. コーポレート・ガバナンス問題の議論と学説—株主主権型コーポレート・ガバナンスと利害関係者型コーポレート・ガバナンス

3-1. 2つのアプローチによるコーポレート・ガバナンス

前章において、コーポレート・ガバナンスの研究を進めていくにあたって、「企業不祥事の発生を抑制し、企業競争力を促進するためには、いかに健全で効率的な運営をしていけばよいか。そして、そのためには、誰が、誰のために、経営者の舵取りを監視・牽制するか」についての解明が本質的な問題として存在していることを明らかにした。

しかしながら、ここで、コーポレート・ガバナンス議論に関する重大な問題が導き出される。すなわち、経営者の舵取りを監視・牽制するのは、企業が、企業不祥事の発生を抑制し、企業競争力を促進するために行われる。そうであるとするならば、その役割は、「誰が」、「誰のため」に担うのかという問題である。ここで「誰が」、「誰のため」に担うかによって、その結果は大きく変わってしまうことになる。

これまで行われてきたコーポレート・ガバナンス問題の議論は、この「誰が」に当てはまる主権者に注目するという形で分類することが可能である。この分類方法を用いた場合、主として、株主主権型コーポレート・ガバナンスと利害関係者型コーポレート・ガバナンスとにわけられる。本章では、これら2つの主権者におけるコーポレート・ガバナンス論に関して論を展開していく。

3-2. 株主主権型コーポレート・ガバナンス

株主主権型コーポレート・ガバナンスに関して、大きな影響を及ぼしている議論が、ファーマ（1980）であろう。ここにおいて、ファーマは、エージェント理論の観点から議論を展開する。そこでは、プリンシパルはエージェントを完全に監視できるものと捉えている。そのために、プリンシパルは、エージェントを強制的に自分の利害に従わせることができるとの主張をしている。

すなわち、プリンシパルに株主を置き、エージェントに経営者を置くと、株主は完全に経営者を監視できるので、株主と経営者の間に情報の非対称性は存在しえず、株価によって経営者を効率的に働かせることが可能であることになる。

実際、株主主権型コーポレート・ガバナンスが求めているものとは、市場における株式の売買を通じたシステムである。そこでは、経営効率の悪い企業の株式は市場で売られ株価が低下し、株価が低下した企業の株式は、株式の買い集めによる敵対的買収の脅威にさらされる。敵対的買収によって買収された企業の経営者は、解任に追い込まれる可能性が高いことから、経営者は株主利益の最大化を目的とする。そのため、株主が大きな力を持つこの理論では、経営者は、株主の要求に応えざるを得ない。

この株主主権型コーポレート・ガバナンスの理論が求めるものが、1980年代以降のアメリカで起こった。1980年代のアメリカでは、レーガノミクスにより、経営の活性化・合理化、国際競争力強化を目的としての、企業の合併・買収（M & A）が活発化した。このようなM & A活動が盛んな中で、利益や配当が低下し株価が低迷すると、その企業は買収の危機にさらされることとなる。買収された企業の経営者は解任されることとなるため、経営者は買収者よりも魅力的な株価を現在の株主に提供する必要がある。そのため、このM & A活発化は、株主利益を重視する経営への動きを促進させた。このような流れに加え、1990年代には、機関投資家の保有株式数の増大が起きた。その際、この増大した保有株式を市場で売却することが市場に売りの圧力を与えるという理由により、株式の売却が困難となった。そこで、株式を保有したまま株主の権利を行使することによって、投資先企業への発言力を強め、経営に事実上参加することで業績向上を狙うこととなった。これがアメリカにおける株主主権型コーポレート・ガバナンスを生み出したのである。

しかしながら、この株主主権型コーポレート・ガバナンスでは、その権利の濫用がしばしばみられる。その結果、株主は社会的に大きな混乱を引き起こした末に、市場からの撤退を余儀なくされている。また、この立場からは、企業倫理が問題とされることはほとんどない。先述したように、コンプライアンス問題が、コーポレート・ガバナンス研究の一部であり、企業倫理理論と併せて議論する必要があることから考えれば、この理論は極めて偏ったものであるといわざるを得ない。

また、株主を重視するあまり、よりよい製品やサービスを創造し、企業を安定的に成長させるという長期的な視点に立った経営よりも、短期的な株価や ROE、配当性向などの上昇が優先される経営になりやすい。やはり、それよりも、長期的な視点から経営の効率を高めるようなコーポレート・ガバナンスの方が望ましいあり方であろう。

3-3. 利害関係者型コーポレート・ガバナンス

利害関係者型コーポレート・ガバナンスを提唱した研究の1つは、エヴァン&フリーマン(1988)である。ここにおいては、ステークホルダー・マネジメント原則が提唱されている。そこでは、第一に、企業が利害関係者のためにマネジメントされるべきであること、そして、利害関係者が企業の運営(意思決定)に参加することが掲げられている。さらに、第二に、経営者が利害関係者のエージェントとなる必要があるとされ、それにより、企業と利害関係者の長期的な利害を守ることが必要であるとの主張がなされている。

そして、ここでは、利害関係者取締役会という、新しい取締役会の構想が示されている。これは、従業員・供給者・顧客・株主・地域共同体の代表者と、企業からの1人の代表者によって構成される。これにより、より強力にマネジメントをコントロールすることが可能となり、利害関係者の利益が確保されることとなるという。

また、アルカファジ(1989)も、利害関係者型コーポレート・ガバナンスが必要であると主張する。アルカファジによれば、利害関係者との利害調整がうまくいかなければ、企業経営と社会の期待との溝が大きくなり、それにより、企業の正当性に疑問を持たれ、企業の存続を危うくするという。そして、この問題を解決するためには、企業外部からのコントロールでは限界があるとして、内部からのコントロールの必要性を説き、利害関係者が企業内部からコーポレート・ガバナンスに参加する必要があるとする。具体的には、利害関係者が参加する利害関係者取締役会により意思決定を行うことで、企業を構成する各利害関係者の意向や社会的期待を、企業の意思決定に反映させることが可能となり、多様な利害関係者の利益を強化・保護するコーポレート・ガバナンス構造が構築できるとする。

これらの議論をみてもわかるように、利害関係者型コーポレート・ガバナンスでは、多様な利害関係者がコーポレート・ガバナンスに参加することの制度化に議論が集中している。また、多くの利害関係者に対して、企業の社会的責任や企業倫理を果たすことも求められている。

しかしながら、この利害関係者型コーポレート・ガバナンスでは、多様な利害関係者が存在するために、その評価基準が、その都度変化してしまう矛盾も持ち合わせている。つまり、経済的価値を重視するのか、それとも、社会的価値を重視するのか、そうでなければ、環境的価値を重視するのか。もしくは、そのうちのいくつかを同時に重視するのかという具合に、評価基準にブレが生じてしまう。加えて、多様な利害関係者が存在するために、統治権獲得のため

に不毛な争いが発生し、その争いのために、企業の望ましい意思決定を阻害するおそれがある。また、争いに敗れた主体や、ガバナンスに自らの意向を十分に反映できなかった主体が、現行のガバナンスに異議を唱える可能性もあり、今後、さらなる議論の発展が必要であろう。

4. 日本型コーポレート・ガバナンスの展望と今後の課題—株主主権型コーポレート・ガバナンスと利害関係者型コーポレート・ガバナンスを超えて

4-1. 新たな概念の出現

これまでのコーポレート・ガバナンスの主権者に関する議論においては、前章で示したように、「株主」と「利害関係者」が当てはめられることが多かった。これに対して、平田光弘（2007, 16-17 頁）では、「企業の外部者¹⁾」、「企業の内部者」および「経営者自身」の3者があり得るとしている。この主権者論における重要な点は、主権者となりうる可能性のある者が、企業を中心にみて、ウチに存在するのかソトに存在するのかという視点から分類され、さらには、これまで、利害関係者の1つとして捉えられることが多かった従業員を、独立した主権者として考えることにあろう。これならば、日本企業が伝統的に重視してきた従業員を主権者の代表に据えることも可能となる。

そこで、本章では、今後の日本型コーポレート・ガバナンスの議論の方向性を求める意味も含めて、この3者について考察を加えたい。なお、企業の外部者に当てはまる者の代表には、先述した「株主」と「利害関係者」が当てはまるので、本章では、「企業の内部者」および「経営者自身」について考察を加える。

4-2. コーポレート・ガバナンスの担い手としての企業の内部者

企業の内部者とは、経営者以外で企業に所属しているものと捉える。ここでは、従業員と考えて差し支えないであろう。

この従業員を主体に据えたコーポレート・ガバナンスを提唱しているのが、伊丹敬之（2000）である。伊丹敬之は、日本企業のコーポレート・ガバナンスは、建て前は株主主権で、本音は従業員主権というものであるとする。そこで、コーポレート・ガバナンスのメインを従業員とし、サブを株主にするべきだとしている。すなわち、経営者の選任や、経営のプロセスに対する従業員のコミットメントを高くし、株主のコミットメントは、成果配分という経営の結果に

1) 企業の外部者とは、企業を中心にみてウチとソトにわけた場合のソトに位置するものである。つまり、従来の利害関係者という概念から企業のウチに存在しているものを除いたものであると考えたよい。よって、株主・顧客・債権者・取引銀行・消費者・地域住民・政府などと考えて差し支えないであろう。

対する発言にとどめ、経営者の選任や、経営のプロセスという、企業の長期的な利益につながる問題には、二次的な影響力しか持たせないようにすると主張する。

このような従業員がメイン、株主がサブとなった形のコーポレート・ガバナンスは、従来の日本型のコーポレート・ガバナンスをふまえたうえで、株主の権利を保障し、さらには、従業員による経営者の監視・牽制機能の強化が提唱されているという点において、示唆に富んだものとなっているといえよう。

また、この他にも、取締役会や監査役(会)に従業員代表を参加させるという具合に、企業経営機構に従業員を参加させるという形で、コーポレート・ガバナンスの担い手にするということも考えられる。実際、ドイツ企業においては、監査役会に従業員代表を参加させるシステムが確立している。この場合の利点とは、経営に関わる本源的な経営資源を提供する従業員をうまく処遇し、コーポレート・ガバナンスを担わせる経営をすることで、長期的に株主の利益を保障することにつながることにある。

さらに重視すべきは、企業の現場で行われていることを最もよく知っているのは、現場に携わっている従業員自身であるということである。そのために、自らを危険にさらしてまで、利害関係者の利益を守るために、内部告発という手段を用いて社会に警告を行う従業員が数多く存在することが、これまでの事例から証明されている。

つまり、企業の競争力や収益力に大きな影響を及ぼしているのが、企業活動をとおして蓄積される従業員の持つ無形の知識財産であり、また、最近の企業不祥事発覚の多くが従業員による内部告発によるものであることや、経営者を監視する企業経営機構である監査役(会)に従業員が参加するドイツ企業のような形態があるということを考えると、この従業員主権型のコーポレート・ガバナンスは、企業不祥事の発生を抑制する機能の構築と、企業競争力を促進する機能の構築という、コーポレート・ガバナンスの2つの目的の達成も期待できることになる。

4-3. コーポレート・ガバナンスの担い手としての経営者自身

次いで、担い手に関する経営者自身について考察を加えてみる。経営者とは、企業において最高管理機能を割り当てられた職位につき、責任を持ってこれを担当し遂行することが期待されている人または人びとである。

さて、この経営者自身を主体に据えたコーポレート・ガバナンスを提唱しているのが、平田光弘である。平田光弘(2008, 2頁)によれば、この経営者自身によるコーポレート・ガバナンス(経営者自己統治)ならば、「企業の外部者や企業の内部者による他者統治からくる、企業の甘えや脆弱さから脱却できる」とする。これは、また、企業経営の最終的な責任が、経営者にあることから、理にかなった理論である。

そして、この経営者の自己統治は、「経営者が自らの経営哲学に自らの倫理観と社会的責任と

を注入して、経営者行動規範を策定し、これに基づいて、経営者行動を、コンプライアンスに照らして律するとともに、内部者と外部者とによる監視・監督に晒されながらガバナンスすることにより可能となる（平田光弘，2008，72-75頁）。」とされている。

しかしながら、この経営者自身によるコーポレート・ガバナンスを実現するには、経営者に多くの課題が課せられるとしている。その課題とは、「第一に、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経営にすることである。第二に、企業理念や、企業倫理、法令遵守、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任を、それぞれ分けて考えていては、企業不祥事の防止にも、企業競争力の強化にも、ある程度しか役立たないことを認識することである。そして、第三として、コーポレート・ガバナンスや法令遵守や企業の社会的責任のハードづくり（制度や枠組みの構築）から、それらのソフトづくり（革新的経営者や社員の育成）に力を注ぐ必要がある（平田光弘，2008，360-364頁）」というものである。

また、この理論の前提条件を考えた場合、経営者自身が、企業のウチにもソトにも共有され、支持される、企業理念や経営哲学、企業アイデンティティを持ち、そのミッションを重視した経営を行うことがあげられよう。そのため、この経営者自身によるコーポレート・ガバナンスを達成するためには、高い倫理観や使命感を持った経営者を育成する必要もある。

このように経営者に対する多くの課題を有しているものの、この経営者がコーポレート・ガバナンスの主権者となった場合の企業経営には、企業の目的達成のため、企業理念の具現化のため、また、経営者の哲学・信念を実現するため、さらには、社会の発展を広く進めるためといったものが望める。つまり、経営者自身が、コーポレート・ガバナンスの主権者になった場合には、大きな成果が期待できる。

これから、この経営者自身によるコーポレート・ガバナンスは、利害関係者の利益を保障するという意味においても、株主の利益を保障するという意味においても、十分な可能性を有しており、さらには、コーポレート・ガバナンスの2つの目的である、企業不祥事の発生を抑制する機能の構築と、企業競争力を促進する機能の構築についても期待がもてることになる。

4-4. 日本型コーポレート・ガバナンスの展望

ここまで議論してきたことをふまえ、日本型コーポレート・ガバナンスの展望を示したい。

平田光弘（2008）や、櫻井克彦（1999）が指摘するように、企業を外部から監視・牽制しようとするのでは限界がある。なぜなら、企業の外部者が統治権者となるコーポレート・ガバナンスでは、企業が本来持つ、柔軟性や機動性、創造性を奪うことにもなりかねず、なにより、甘えが残ってしまうためである。また、企業の外部者と企業の内部者では情報の非対称性が存在し、その企業に対する知識にも格差が存在する。これにより、企業経営機構に対する適切な人員選出が困難となり、また、意見調節の困難さや、企業に対する監視・牽制などのコスト上

昇というようなマイナス面が数多く考えられることになる。

さらに、日本企業にとって望ましいコーポレート・ガバナンスとは、長きに渡ってつくりあげられてきた、日本型の企業経営・企業概念と整合性のとれたものであり、日本企業の持つ強みを生かす経営につながるものでなければならない。

その伝統的な日本型の企業経営とは、経営者資本主義に代表されるように、経営者支配型の企業経営であり、その経営者は従業員が内部から昇進することによって育成されてきた。また、企業経営や企業概念において、なによりも従業員が重視されてきたことはいうまでもない。

これらのことやここまでの議論を鑑みて、日本企業のコーポレート・ガバナンスの望ましい統治権者を考えると、企業に長期的・強力に携わる人物と、経営に秀でた経営者が、自ら自律的に企業や経営者を監視・牽制することが望ましい。つまり、「経営者自身」および、「企業の内部者（従業員）」がコーポレート・ガバナンスのメインの統治権者となることが望まれよう。そして、「企業の外部者」が、「経営者自身」や、「企業の内部者（従業員）」に緊張感を持たせるといふ意味の役割を担い、コーポレート・ガバナンスのサブの統治権者として存在するという共治的な形態がとられるべきであろう。

5. おわりに

本稿を締め括るにあたり、その知見と含意と今後の課題についてまとめをしてみたい。本稿では、まず、今後のコーポレート・ガバナンス研究に道筋をつけるために、先行研究のサーベイを行い、コーポレート・ガバナンスの定義と目的を明らかにしてきた。そして、これまで行われてきたコーポレート・ガバナンスの議論と学説に考察を加えることで、日本型コーポレート・ガバナンスの展望と、そこにおける課題に対して考察を加えた。

それにより、コーポレート・ガバナンス問題研究には、企業不祥事の発生を抑制する機能の構築と、企業競争力を促進する機能の構築という2つの目的があり、企業倫理論や企業の社会的責任論について論じることまた、コーポレート・ガバナンス問題解明の大切な視点であることを明らかにした。そして、コーポレート・ガバナンスの定義を、「経営者が、企業不祥事の発生を抑制し企業競争力を促進するための経営を行うように、企業と利害関係者との関係を明確にし、経営者による企業経営を監視・牽制すること。」とした。

さらに、今後の日本型コーポレート・ガバナンスの展望として、「経営者自身」および、「企業の内部者（従業員）」がコーポレート・ガバナンスのメインの統治権者となり、「企業の外部者」は、コーポレート・ガバナンスのサブの統治権者として存在するという形態を示した。今後、この理論をより精緻化することが筆者の課題となろう。

最後に、現在の社会の状況から、コーポレート・ガバナンス論の今後について少し述べたい。アメリカのサブプライムローン問題に端を発した金融危機後、株主主権型コーポレート・ガバ

ナンスの申し子として行動し、発言していたファンドは、ずいぶんおとなしくなった。さらには、株主主権型コーポレート・ガバナンスに対して疑問を持つ声が世界各地で起きている。このような状況である今こそ、冷静にコーポレート・ガバナンスの議論を行う好期ではないだろうかと筆者は考えている。そして、長きに渡ってつくりあげられてきた日本型の企業経営、そして、企業概念との整合性を加味することで、日本企業の持つ強みを生かし、伸ばすという、真の日本型コーポレート・ガバナンスを構築する時が来ているのではないだろうか。このような方向での研究こそが、ひいてはコーポレート・ガバナンスの概念に収斂をもたらすことにつながるであろう。

また、近年では、非営利組織においてもコーポレート・ガバナンスの理論を応用する必要性が唱えられている。これに関しても、筆者の今後の課題としたい。

〔謝辞〕 本稿の作成にあたり、主指導教授の角田隆太郎教授より、懇切丁寧なご指導を頂戴したことをここに記して、心より厚く御礼を申し上げます。また、2名の匿名レフェリーの先生方から、貴重なコメントを賜りました。心より御礼申し上げます。

参考文献

英語文献

- Alkafaji, A. F. (1989) *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamics Environment*. Quorum Books.
- Evan, W. M & Freeman, R. E. (1988) "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in Beauchamp T. & Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, pp. 75-93.
- Fama, E. F. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm" *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 288-307.

日本語文献

- 伊丹敬之 (2000) 『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—』日本経済新聞社.
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所 (2000) 『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社.
- 稲上毅・森淳二郎編 (2004) 『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社.
- 植竹見久・仲田正機編 (1999) 『現代企業の所有・支

配・経営—コーポレート・ガバナンスと企業管理システム—』ミネルヴァ書房.

- 上野恭裕・吉村典久・加護野忠男 (1999) 「日本における企業ガバナンス」『国民経済雑誌』NO. 1050, 1-10 頁.
- 飢富順久・辛島睦・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘編 (2006) 『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社.
- 加護野忠男 (1992a) 「会社制度とガバナンス」『松山大学論集』第4巻, 第3号, 135-155 頁.
- 加護野忠男 (1992b) 「企業のガバナンスについて」『税経通信』06月号, 9-15 頁.
- 加護野忠男 (1994) 「経営学の視点からみた企業のガバナンス」『ジュリスト』180巻, 37-62 頁.
- 加護野忠男 (1995) 「企業のガバナンス」『組織科学』Vol. 28, No4, 57-65 頁.
- 加護野忠男 (1999) 「日本におけるコーポレート・ガバナンスの制度的課題」『商事法務』NO. 1535, 12-17 頁.
- 加護野忠男 (2001) 「企業統治制度の改革のために—機関投資家と株主責任—」『国民経済雑誌』182巻, 1-10 頁.

- 加護野忠男 (2005) 「企業統治と競争力」, 伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『企業とガバナンス』有斐閣.
- 菊澤研宗 (1998) 『日米独組織の経済分析—新制度派比較組織論—』文眞堂.
- 菊澤研宗 (2004) 『比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学アプローチ—』有斐閣.
- 菊池敏夫 (1994) 「コーポレート・ガバナンスの検討—国際的視点から—」『経営行動』日本生産教育協会経営行動研究所, Vol. 9, No. 3, 2-8 頁.
- 菊池敏夫・平田光弘編 (2000) 『企業統治の国際比較』文眞堂.
- 菊池敏夫 (2007) 『現代企業論—責任と統治—』中央経済社.
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編 (2008) 『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文眞堂.
- 小島大徳 (2004) 『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂.
- 小島大徳 (2008) 『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂.
- 坂本恒夫・佐久間信夫編 (1998) 『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』文眞堂.
- 佐久間信夫編 (2003a) 『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房.
- 佐久間信夫 (2003b) 『企業支配と企業統治』白桃書房.
- 佐久間信夫 (2007) 『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会.
- 櫻井克彦 (1999) 「コーポレート・ガバナンスに関する一考察—企業の社会的責任との関連を中心に—」名古屋大学『経済科学』第 46 巻第 4 号, 29-42 頁.
- 島袋嘉昌編 (1999) 『経営哲学の実践』森山書店.
- 高橋俊夫編 (1995) 『コーポレート・ガバナンス—日本とドイツの企業システム—』中央経済社.
- 高橋俊夫編 (2006a) 『コーポレート・ガバナンスの国際比較—米, 英, 独, 仏, 日の企業と経営—』中央経済社.
- 高橋俊夫 (2006b) 『株式会社とは何か—社会的存在としての企業—』中央経済社.
- 出見世信之 (1997) 『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂.
- 中村瑞穂編 (2003) 『企業倫理と企業統治』文眞堂.
- 平田光弘 (1995) 「日本の取締役会—その法的・経営的分析—」一橋大学『一橋論叢』114 巻 5 号, 22-43 頁.
- 平田光弘 (1999) 「英国におけるコーポレート・ガバナンス改革の実践」東洋大学経営学部『経営論集』第 49 号, 225-240 頁.
- 平田光弘 (2000) 「1990 年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」東洋大学経営学部『経営論集』第 51 号, 81-106 頁.
- 平田光弘 (2001) 「21 世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題—コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて—」東洋大学経営学部『経営論集』第 53 号, 23-40 頁.
- 平田光弘 (2002a) 「日本における企業統治改革の現状と今後の方向」東洋大学経営学部『経営論集』第 56 号, 155-160 頁.
- 平田光弘 (2002b) 「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」東洋大学経営学部『経営論集』第 57 号, 1-15 頁.
- 平田光弘 (2003a) 「日本における取締役会改革」東洋大学経営学部『経営論集』第 58 号, 159-178 頁.
- 平田光弘 (2003b) 「コンプライアンス経営とは何か」東洋大学経営学部『経営論集』第 61 号, 113-127 頁.
- 平田光弘 (2007) 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」星城大学経営学部『研究紀要』第 3 号, 5-26 頁.
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社.
- 深尾光洋・森田泰子 (1997) 『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社.
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治—神話と実態—』NTT 出版.
- 吉村典久 (2008) 『部長の経営学』筑摩書房.
- 吉森賢 (1994) 「ドイツにおける会社統治制度—その現状と展望—」『横浜経営研究』横浜国立大学経営学会, 15 巻, 3 号, 1-27 頁.
- 吉森賢 (2001) 『日米欧の企業経営—企業統治と経営者—』放送大学教育振興会.
- 吉森賢 (2005) 『経営システムⅡ—経営者機能—』放送大学教育振興会.
- ロナルド・ドーア (2006) 『誰のための会社にするか』岩波書店.

(2008 年 11 月 4 日受領, 2009 年 6 月 30 日掲載決定)